

СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ I

Глава 1. Общие положения

Глава 2. Принципы системы стратегического планирования

Глава 3. Структура системы стратегического планирования

Глава 4. Формирование рабочей группы и экспертного совета для подготовки к разработке стратегических документов

Глава 5. Требования при разработке Стратегического документа

Глава 6. Полномочия центрального аппарата в части разработки и реализации документов стратегического планирования

Глава 7. Полномочия территориальных налоговых органов ГНС в части разработки и реализации стратегии

Глава 8. Правила общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования.

ЧАСТЬ II

Глава 9. Этапы разработки стратегического документа

- Шаг-1 Анализ и оценка текущих тенденций развития
- Шаг-2: Постановка стратегических целей
- Шаг-3: Выбор модели развития
- Шаг-4: Определение приоритетных направлений и постановка задач
- Шаг-5: Разработка мероприятий и механизмов – политика мер
- Шаг-6: Определение ожидаемых результатов
- Шаг-7. Оценка вызовов и рисков
- Шаг-8. Оценка финансовых ресурсов
- Шаг-9. Формирование индикаторов мониторинга и оценки прогресса реализации
- Шаг-10. Утверждение и коммуникация стратегии

ЧАСТЬ III

Глава 10. Содержание стратегии

1. Введение.
2. Анализ и оценка текущей ситуации.
3. Обзор международного опыта.
4. Проблемы развития ГНС по итогам проведенного анализа и изучения международного опыта.
5. Разработка целей по итогам проведенного анализа и изучения международного опыта.
6. Определение приоритетных направлений и задач.
7. Реализация стратегии и возможные риски.
8. Индикаторы оценки реализации Стратегии развития.
9. Ожидаемые результаты.

ЧАСТЬ IV

Глава 11. Правила осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии.

ЧАСТЬ V

Глава 12. Индикаторы оценки реализации стратегии.

Приложения № 1-14

Список использованных материалов

УТВЕРЖДЕНО
приказом ГНС при МФКР
от «18» июля 2022 года
№ 296

**Руководство
Государственной налоговой службы
при Министерстве финансов Кыргызской Республики
по стратегическому планированию**

ЧАСТЬ I

Глава 1. Общие положения

1. Настоящее Руководство по стратегическому планированию (далее - Руководство) устанавливает порядок разработки стратегических документов Государственной налоговой службы и определяет содержание, состав, порядок разработки и утверждения стратегии развития Государственной налоговой службы (далее – ГНС), а также подготавливаемых в ее составе предложений о совершенствовании системы налогового администрирования.

2. Стратегический документ – это инструмент стратегического планирования политики, разработанный в виде письменного официального документа установленной формы, ограниченный по срокам реализации и утвержденный соответствующим нормативным правовым актом или приказом государственного органа.

Стратегия ГНС является документом стратегического планирования, определяющим приоритеты, цели и задачи комплексного развития ГНС, направленным на поддержание устойчивости системы налогового администрирования, включающим предложения о совершенствовании системы налогообложения.

3. Стратегия разрабатывается применительно ко всей территории Кыргызской Республики с детализацией ее положений по субъектам Кыргызской Республики на период, на который разрабатывается стратегия развития ГНС.

4. Стратегия включает в себя:

а) анализ особенностей и проблем развития ГНС, содержащий оценку факторов, условий и рисков развития;

б) принципы и приоритеты развития ГНС;

в) цели и задачи развития ГНС;

г) сценарные варианты развития ГНС, в том числе приоритетный (целевой) сценарий;

д) основные положения в сфере налогового администрирования, в том числе: приоритеты совершенствования системы налогового администрирования и механизмы реализации;

е) показатели развития ГНС, в том числе значения этих показателей, установленные для каждого этапа реализации стратегии и на окончание периода ее реализации в соответствии с приоритетным сценарием развития;

ж) этапы реализации стратегии;

з) механизмы достижения установленных приоритетов и целей развития ГНС, в том числе определение необходимости корректировки действующих (разработки новых) схем планирования с целью удовлетворения потребностей граждан и субъектов в налогообложении;

и) приложения, содержащие, в том числе материалы в графической форме, отображающие основные положения в сфере налогового администрирования Кыргызской Республики.

5. Руководство используется при разработке стратегических документов и направлена на унификацию, систематизацию и связность стратегических документов ГНС.

6. При подготовке стратегии разрабатываются обосновывающие материалы, которые включают в себя статистические, аналитические и иные материалы, определяющие и иллюстрирующие основные решения и положения стратегии.

7. Планирование стратегических документов ГНС должно осуществляться с учетом видов внутриведомственного планирования. Основными отличиями между стратегическим, тактическим и операционным планированием являются временные рамки, которые на них устанавливаются.

Стратегическое планирование включает в себя общий обзор всей ГНС. Это фундаментальная основа, которая будет определять долгосрочные решения. Масштабы стратегического планирования могут быть от двух до десяти лет (временные рамки могут изменяться в зависимости от масштабности плана и деятельности ГНС). Важными компонентами стратегического плана являются

видение, миссия, цели, внутренний и внешний анализ, разработка и выбор стратегии, а также оценка и мониторинг.

Тактическое планирование поддерживает стратегическое планирование. Оно включает в себя меры, которые ГНС планирует использовать для достижения целей, изложенных в стратегическом плане. Часто охват составляет от одного года до трех лет (временные рамки могут изменяться в зависимости от масштабности плана и деятельности ГНС) и стратегический план разбивается на части, требующие принятия мер. Тактическое планирование отличается от оперативного тем, что тактические планы задают конкретные вопросы о том, что должно произойти для достижения стратегической цели.

Операционное планирование связывает стратегическое и тактическое планирование. Если выше упоминалось, что тактическое планирование задает конкретные вопросы о том, что должно произойти для достижения стратегической цели, то операционные планы уже предоставляют шаги для осуществления задач и целей, изложенных в тактическом планировании.

Задачи и цели стратегических документов ГНС, подобно видам внутриведомственного планирования, должны быть конкретно разделены на стратегические, тактические и операционные (приложение №1).

Стратегические цели являются долгосрочными и формируются в согласовании с миссией ГНС. Это цели, которые ГНС намеревается достичь в конце своего трех-пятилетнего стратегического плана (временные рамки могут изменяться в зависимости от масштабности плана и деятельности ГНС). Стратегические цели должны охватывать всю работу ГНС, являться всеобъемлющими, общими и глобальными.

Тактические цели являются детализацией стратегических целей, которые ГНС намеревается достичь от одного года до трех лет (временные рамки могут изменяться в зависимости от масштабности плана и деятельности ГНС). Тактические цели можно считать шагами и задачами, направленными на реализацию стратегических целей.

Операционные цели среднесрочные или краткосрочные (ежедневные еженедельные, ежемесячные), которые согласованы со тактическими целями, являются разбивкой тактических целей на пошаговые реальные задачи для её достижения.

Глава 2. Принципы системы стратегического планирования

Система стратегического планирования ГНС базируется на принципах:

8. Единства и целостности – означающем единство принципов, методологии, порядка разработки и реализации документов стратегического планирования.

9. Результативности и эффективности – предусматривающем выбор способов и методов достижения целей развития, основанный на необходимости достижения заданных результатов с наименьшими затратами ресурсов.

10. Ориентированности на людей – общем намерении улучшения уровня жизни населения при установлении целей и показателей результатов.

11. Совместного подхода, соучастия и культуре ответственности персонала – когда помимо каждого сотрудника ГНС, обязанного принимать участие в процессе стратегического планирования, привлекаются и другие заинтересованные стороны, обладающие важными знаниями для разработки стратегии, которые могут вносить значительный вклад в достижение общей цели.

12. Прозрачности – при котором подразумевается, что документы стратегического планирования подлежат обязательному официальному опубликованию, за исключением документов или их отдельных положений, в которых содержится информация, относящаяся к государственной, коммерческой, служебной и/или иной охраняемой законом тайне.

13. Преемственности и непрерывности – подразумевающим разработку и реализацию документов стратегического планирования, которые осуществляются участниками стратегического планирования последовательно с учетом результатов и этапов реализации ранее принятых документов.

14. Гибкости – при котором, несмотря на непрерывность, преемственность и последовательность системы государственного планирования, цели и задачи могут видоизменяться и менять своё направление в результате влияния внешних и внутренних факторов.

15. Сбалансированности системы - означающем согласованность и сбалансированность документов по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям, показателям, финансовым и иным ресурсам и срокам реализации.

16. Научной обоснованности – означающем применение апробированных практикой научных методов и методик анализа, прогнозирования и планирования при подготовке документов стратегического планирования.

17. Измеримости целей - предусматривающем возможность оценки достижения целей развития с использованием количественных и качественных

показателей, критериев и методов, применяемых в процессе стратегического планирования.

18. Реалистичности целей и задач - определяющем достижимость предусмотренных целей и задач в установленные сроки с учетом ресурсных ограничений и рисков.

Глава 3. Структура системы стратегического планирования

19. Структура стратегического планирования состоит из шести компонентов. Невзирая на то, что они последовательно следуют один за другим, все шесть компонентов являются тесно взаимосвязанными процессами (приложение № 2).

1. Миссия

Четко поставленная миссия служит ориентиром, которая держит всех заинтересованных сторон в курсе того, в каком направлении движется организация. Миссия обеспечивает основу для развития и функционирования организации, так как фокусирует будущее организации и создает культуру, которая приветствует изменения. Миссия формирует и помогает выстраивать наиболее эффективные стратегии для ее выполнения. Необходимо, чтобы миссия была ориентирована на людей и их благосостояние.

2. Цели

Стратегические цели – это долгосрочные, измеримые и актуальные цели организации, отражающие её долгосрочное видение. Отправной точкой для разработки стратегических целей являются определение миссии и ценностей организации.

3. Внутренний и внешний анализ

Анализ внутренней и внешней среды – это определение сильных и слабых сторон организации с учётом внешних рисков и возможностей для развития. Данный анализ необходим, чтобы дать обзор текущему состоянию организации и на основе этого помогать принимать управленческие решения.

4. Разработка и выбор стратегии

Данный компонент включает в себя комплексный стратегический план мероприятий по достижению поставленных организацией целей. Перечисляются цели и подробная информация, которая описывает, как организация планирует достичь их.

5. Реализация стратегии

Реализация стратегии относится к фактическому выполнению плана мероприятий для достижения стратегических целей.

6. Оценка и мониторинг

Финальный компонент стратегического планирования, где происходит проверка ключевых показателей эффективности, присвоенных каждому целям и задачам, выявление причин отклонений и проведение корректировок.

Глава 4. Формирование рабочей группы и экспертного совета для подготовки к разработке стратегических документов

20. Для разработки проекта стратегического документа ГНС утверждается рабочая группа.

В состав рабочей группы, помимо уполномоченных специалистов, в случае необходимости должны и/или могут быть включены специалисты в области юриспруденции, финансов и экономики, представителей государственных органов и органов местного самоуправления, эксперты по вопросам государственного управления и предупреждения коррупции. Кроме этого, в состав рабочей группы могут включаться и другие специалисты, а также представители других заинтересованных сторон.

Состав рабочей группы должен быть сформирован с учетом необходимости проработки всех составляющих модели развития налоговой службы и позволить разработать качественный стратегический документ.

21. Формирование экспертного совета

Экспертный совет по стратегическому планированию создается при ГНС и определяет обоснованность прогнозов и концепций развития налоговой службы Кыргызской Республики.

Порядок создания экспертного совета по стратегическому планированию, организации его деятельности и состав определяется ГНС.

К основным задачам экспертного совета по стратегическому планированию относятся:

- рассмотрение методологических, научно-технических вопросов по разработке и реализации документов стратегического планирования;
- анализ и экспертиза концепций и прогнозов;
- подготовка предложений по совершенствованию документов стратегического планирования ГНС.

Процесс разработки стратегического документа должен осуществляться в тесном партнёрстве с органами государственного управления, территориальных

подразделений, органов местного самоуправления, международных организаций и всех заинтересованных сторон гражданского сектора.

Глава 5. Требования при разработке Стратегического документа

22. Общие требования к разработке разделов сводятся к следующему:

- глубокий анализ и оценка текущих тенденций развития страны, в том числе в региональном разрезе;
- обоснование и постановка целей, исходя из отраслевых, секторальных и в том числе региональных планов, намерений достижения желаемого состояния на момент завершения стратегии с учётом выявленных проблем;
- ориентированность поставленных целей на конкретные результаты;
- привлекательность поставленных целей для населения;
- правдивость и реалистичность поставленных целей;
- определение и формулирование приоритетных направлений для продвижения к поставленным целям должно осуществляться также на основе выявленных проблем, решение которых позволит кратчайшим способом или наиболее вероятно продвинуться к цели;
- способность стратегического документа обеспечить реализацию целей и задач на региональный уровень и уровень местного самоуправления.

По каждому из приоритетных направлений необходимо поставить конкретные задачи и меры/действия по их решению, в том числе в разрезе регионов.

План мер/действий стратегии должен быть обеспечен реальным финансированием из всех возможных источников, которые предстоит выявить на стадии бюджетирования Плана Стратегического документа.

Глава 6. Полномочия центрального аппарата ГНС в части разработки и реализации документов стратегического планирования

23. Уполномоченным управлением по стратегическому планированию ГНС является Управление организационной работы и контроля.

Уполномоченное управление по стратегическому планированию в пределах своей компетенции:

- координирует деятельность участников стратегического планирования по разработке и реализации стратегических документов в пределах своих полномочий;
- разрабатывает методические рекомендации по разработке документов стратегического планирования;
- осуществляет контроль за реализацией документов стратегического планирования;

- осуществляют мониторинг и контроль за реализацией документов стратегического планирования;
- рассматривает и согласовывает порядок по разработке плана мероприятий по реализации документов стратегического планирования;
- представляет документы стратегического планирования и отчеты об их исполнении руководству ГНС.

Глава 7. Полномочия территориальных налоговых органов ГНС в части разработки и реализации стратегии

24. Территориальные налоговые органы в пределах своих полномочий:
- разрабатывают предложения на уровне территорий по организационным мерам стратегического планирования;
 - реализуют документы стратегического планирования;
 - проводят обсуждение документов стратегического планирования на территориальном уровне;
 - осуществляют контроль за соблюдением требований документов стратегического планирования;
 - осуществляют мониторинг и контроль за реализацией документов стратегического планирования;
 - подготавливают отчеты по итогам мониторинга документов стратегического планирования и вносят в уполномоченное управление.

Глава 8. Правила общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования

25. Проекты документов стратегического планирования размещаются на официальном сайте ГНС с соблюдением требований законодательства Кыргызской Республики о государственной, коммерческой, служебной и/или иной охраняемой законом тайне.

26. Участник стратегического планирования, ответственный за разработку проекта документа стратегического планирования (далее - разработчик), формирует паспорт проекта документа стратегического планирования (далее - паспорт проекта), который содержит следующие сведения:

- 1) наименование разработчика;
- 2) вид документа стратегического планирования;
- 3) наименование проекта документа стратегического планирования;
- 4) проект документа стратегического планирования;
- 5) даты начала и завершения общественного обсуждения проекта документа стратегического планирования;

б) контактная информация ответственного лица разработчика (фамилия, имя, отчество (при наличии), адрес электронной почты, номер контактного телефона);

7) иная информация, относящаяся к общественному обсуждению проекта документа стратегического планирования.

27. Ответственность за достоверность сведений и документов, содержащихся в паспорте проекта, несет разработчик.

28. Общественное обсуждение проекта документа стратегического планирования осуществляется в электронной форме или в бумажном варианте.

29. Разработчик после завершения общественного обсуждения проекта документа стратегического планирования обязан рассмотреть все предложения, поступившие в установленные сроки. Не подлежат рассмотрению предложения, содержащие нецензурные или оскорбительные выражения.

30. Срок общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования составляет не менее 30 календарных дней.

ЧАСТЬ II

Глава 9. Этапы разработки стратегического документа

31. Разработка стратегии включает в себя следующие шаги (приложение № 3):

Шаг-1 Анализ и оценка текущих тенденций развития

32. Проведение внутреннего анализа ГНС – анализ статистических показателей, проведение опросов и интервью с сотрудниками для выявления слабых и сильных сторон, а также возможностей и рисков.

Для проведения анализа осуществляется сбор и структурирование доступной информации о ситуации в стране и возможных внешних рисков.

Источниками информации для анализа являются:

1) официальная статистическая информация и административные данные государственных органов;

2) информация из внешних источников;

3) интерактивные семинары, интервью с представителями исполнительной и законодательной власти, субъектами предпринимательства, научной общественности, независимыми экспертами и представителями общественности;

4) опрос (анкетирование) населения, использование интернет-технологий, социальных сетей для выявления предпочтений населения, субъектов

предпринимательства, научной общественности, независимых экспертов и представителей общественности;

5) отчеты и заключения по мониторингу о реализации предыдущих стратегий.

Ключевые вопросы, которые должны быть рассмотрены:

- Где мы сейчас? Это сокращенный обзор организации, политики и программ;

- Как мы сюда попали? Это краткая история предыдущих планов и их результатов;

- Куда мы идем? Это обзор существующего состояния того, куда движется государственный орган;

- Куда нам идти? Это общий обзор того, что было рекомендовано, общие комментарии о том, что делают другие налоговые органы;

- Как мы туда доберемся? Это вызов участникам процесса стратегического планирования.

33. Проведение внешнего анализа ГНС – активное вовлечение заинтересованных сторон посредством проведения опросов, интервью, круглых столов, для выявления тенденций и потребностей к модернизации налоговой системы.

34. Составление матрицы сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития ГНС.

При проведении анализа, как один из методов, используется SWOT-анализ. По данным SWOT-анализа устанавливается связь между преимуществами и недостатками, благоприятными возможностями и потенциальными угрозами. На основе анализа осуществляется формулировка проблем и определение их причинно-следственных связей.

На данном этапе анализируются проблемы с целью выделения основной проблемы для установления причины ее возникновения и вызываемые ею последствия, а в дальнейшем - определение последовательности действий по решению проблемы.

Проблемы рассматриваются на соответствие следующим критериям:

1) актуальность на момент разработки документов стратегического планирования;

2) реальность, то есть формулировка проблемы излагается с возможностью донесения до заинтересованных сторон;

3) краткость и лаконичность, то есть формулировка проблемы излагается без лишних подробностей.

После выявления всех возможных проблем, устанавливаются иерархическое расположение проблем и причинно-следственные связи между

ними. Для этого проводится уточнение: как проблемы связаны одна с другой, то есть устанавливаются "проблемы-причины" и "проблемы-следствия".

После выявления возможных проблем определяются основные проблемы на предстоящий период планирования, в рамках которого планируется реализация документов стратегического планирования.

Для этого определяются:

- до какого уровня проблемы решаются в результате реализации стратегии;
- какие проблемы решаются сами или вследствие решения других проблем.

35. Изучение международного опыта в развитии и модернизации систем налогового администрирования.

Шаг-2: Постановка стратегических целей

36. Формулирование стратегических целей ГНС исходя из результатов коммуникации с заинтересованными сторонами и результатов анализа тенденций развития в международной практике (приложение № 6).

37. Разрабатываемая стратегия концентрируются на решении проблем путем формирования целей и задач соответствующего документа согласно следующим требованиям:

- краткость по форме;
- емкость по содержанию;
- измеримость;
- обоснованность по мерам политики;
- достижимость;
- конкретность и ясность содержания;
- реалистичность по ресурсам.

Шаг-3: Выбор модели развития

38. Сравнение и адаптация успешных примеров реализации стратегий налогового администрирования и модернизации налоговой системы под ситуацию и нужды ГНС.

Шаг-4: Определение приоритетных направлений и постановка задач

39. Исходя из набора выявленных проблем на основе анализа необходимо сформировать перечень приоритетных направлений.

40. На этом шаге важно обеспечить связь приоритетов развития налогового органа с национальными приоритетами, обозначенными в национальной стратегии страны.

41. Выбранные приоритеты должны отвечать интересам граждан страны, потребителей услуг и политически соответствовать возможностям их достижения.

42. В рамках каждого из предлагаемых приоритетов налогового органа необходимо поставить основные задачи, которые предстоит решить для достижения поставленных целей. Постановка задач исходит из выявленных проблем и необходимых мер для их решения.

43. Задачи, поставленные в рамках каждого из приоритетов, должны быть:

- реалистичными, то есть должны быть обеспечены необходимым объёмом финансовых ресурсов;
- целесообразными, то есть должны решать проблемы и давать желаемые результаты для ускоренного продвижения к цели по выбранным приоритетам;
- не противоречивыми и не дублирующими, формулировка приоритетов, не могут противоречить или повторяться, при этом задачи могут дополнять друг друга, то есть быть связанными.

Шаг-5: Разработка мероприятий и механизмов – политика мер

44. Политика мер определяет механизмы, практического решения задачи. Это конкретная деятельность/инициативы в рамках решения каждой из поставленных задач. Для решения одной задачи может потребоваться выполнить несколько действий или принять три и более меры.

45. Разработка мероприятий и механизмов – это указание способа решения задач в рамках обозначенных приоритетных направлений для достижения заявленной цели. Разработанные мероприятия и механизмы сводятся в единый унифицированный формат для формирования Плана действий по реализации стратегических документов.

46. Подготовленный в едином формате План действий по реализации стратегий является: (1) основой для проведения процедуры бюджетирования Плана и (2) основой для разработки индикаторов мониторинга и оценки результатов реализации Плана.

47. При разработке мер важной процедурой является экспертная оценка покрытия предлагаемыми мерами решение той или иной задачи через индикаторы результата. Для получения оценки рекомендовано проведение круглых столов с экспертным советом на регулярной основе. В случае слабости предложенных мер рекомендуется вновь пересмотреть их и усилить так, чтобы решение поставленной задачи не вызывало сомнений и надёжно покрывалось предложенным набором мероприятий/действий/инструментов.

48. При разработке мероприятий и механизмов по решению задачи должна быть обязательно установлена связь между поставленными

стратегическими целями, приоритетными направлениями, задачами и средствами/мерами их решения.

49. Информацию по мерам политики необходимо подготовить:

- как содержательную часть раздела стратегического документа;
- как «План мер/действий по реализации стратегии»;
- как приложение «по оценке финансовых ресурсов на реализацию мер и действий Плана» по всем источникам финансирования на период реализации стратегии, включая бюджетные и внебюджетные средства (приложение № 4).

Шаг-6: Определение ожидаемых результатов

50. Раздел стратегического документа «Ожидаемые результаты» готовится на основе прогнозов и экспертных оценок заинтересованных сторон по соответствующим приоритетам. Необходимо разработать набор базовых показателей по ожидаемым изменениям качества.

Шаг-7. Оценка вызовов и рисков

51. В этом разделе следует обозначить ожидаемые риски и угрозы, которые могут привести к серьезным осложнениям процесса реализации стратегических документов.

52. Рекомендуется проанализировать и обозначить следующие риски и угрозы:

- социально – политические;
- форс- мажорные;
- экономические;
- организационно-правовые;
- информационные;
- персональные.

53. Участникам процесса разработки стратегических документов целесообразно придерживаться следующих рекомендаций:

- определить возможные риски, негативные последствия, потенциальные осложнения, которые могут возникнуть во время реализации мер стратегии;

- оценить степень вероятности возникновения и последствия рисков;
- оценить возможности компенсации/снижения влияния рисков;
- предложить меры для преодоления ожидаемых рисков и угроз.

54. Приведенные позиции по рискам и угрозам рекомендуется анализировать с учётом:

- текущей ситуации в налоговом секторе (ГНС, взаимоотношения и влияние заинтересованных сторон);
- потребностей налогоплательщиков.

Шаг-8. Оценка финансовых ресурсов

55. Проведение финансового аудита текущих ресурсных возможностей ГНС;

56. Определение основных направлений расходов.

Шаг-9. Формирование индикаторов мониторинга и оценки прогресса реализации

57. По итогам проведения анализа международного опыта, анализа потребностей заинтересованных сторон, рекомендуется разработать формат матрицы индикаторов мониторинга и оценки прогресса реализации стратегического документа исходя из планируемого формата и содержания Плана мероприятий стратегического документа.

58. Для заполнения матрицы мониторинга и оценки рекомендуется для каждой из задач разработать индикатор результата (количественный) реализации стратегического документа.

59. Для мероприятий, которые практически не измеримы (нормативы, коммуникативные действия) можно обозначить качественные индикаторы и установить мониторинг фактической динамики на ежегодной основе.

60. Прогресс решения каждой из задач Плана должен отслеживаться на ежегодной основе по оценке отклонений между запланированными результатами и фактически достигнутыми.

Каждой цели соответствует целевой индикатор (с промежуточными и конечными значениями) для определения степени ее достижения. Качественная сторона целевого индикатора отражает сущность положительных изменений, а количественная – их измеримую, абсолютную или относительную величину.

Целевые индикаторы рассматриваются на соответствие следующим критериям:

- возможность их сравнения в динамике за планируемый период;
- однозначно понятными для пользователей;
- достаточность информационных и технических ресурсов для оценки их достижения;
- полнота и адекватность характеристики в целом;
- достижимость и измеримость;
- наличие промежуточных значений для проведения мониторинга и оценки их достижения;
- комплексная характеристика, в том числе с учетом Целей устойчивого развития.

Выбираются только те целевые индикаторы, которые несут в себе ключевые изменения, наилучшим образом характеризуют решение выявленных проблем.

Шаг-10. Утверждение и коммуникация стратегии

61. По итогам формирования стратегического документа необходимо обсуждение с экспертным советом, внесение дополнительных корректировок (при необходимости) и утверждение данного стратегического документа руководством ГНС.

62. В том числе необходимо организовать процесс коммуникации стратегии заинтересованным сторонам, гражданам, территориальным подразделениям и сотрудникам налогового органа, для формирования системы мотивации и объяснения показателей эффективности достижения стратегических целей.

63. Для обсуждения и информирования о стратегических целях, рекомендуется налаживание прямой коммуникации с заинтересованными сторонами, например, посредством проведения консультативных семинаров с участием заинтересованных сторон, куда будет приглашена репрезентативная выборка непосредственно затронутых и других заинтересованных сторон. Ответственные сотрудники ГНС должны поддерживать связь с заинтересованными сторонами. В том числе производить публикацию информации и отвечать за размещение соответствующей, актуальной информации на веб-сайте ГНС, каналах социальных сетей (Instagram, Facebook, WhatsApp, Telegram, Youtube и другие) и на информационных досках на протяжении всего жизненного цикла стратегии. Письменная информация должна раскрываться общественности через различные информационные материалы, включая статьи в газетах, брошюры, плакаты и т.д.

64. Для выстраивания коммуникации с налогоплательщиками, также рекомендована организация информационных столов, которые будут предоставлять жителям информацию о мероприятиях по взаимодействию с заинтересованными сторонами, мероприятиях по стратегии, контактные данные координатора и т. д.

65. Результаты взаимодействия с заинтересованными сторонами должны сообщаться группам заинтересованных сторон, используя средства массовой информации, письменные отчеты, пресс-релизы и другое. Отчеты по мониторингу должны быть составлены каждый квартал и ежегодно донесены до общественности путем организации круглых столов, форумов, конференций и специальных сессий.

ЧАСТЬ III

Глава 10. Содержание стратегии

1. Введение

Во введении предоставляется исходная информация ГНС и позволяет ознакомиться со структурой и целью документа. Во введении описываются новые направления и параметры развития её системы, достижения и результаты реализаций мероприятий прошлых стратегий развития, информация о настоящем документе стратегии и об её развитии на предстоящий период. Во введении так же демонстрируются видение и миссия ГНС.

Видение – это идеал деятельности ГНС, к которому стремится служба, амбициозный ориентир как видит себя в будущем. Видение ГНС - это долгосрочные изменения, которые она хотела бы увидеть, если все цели и задачи будут успешно реализованными. Видение должно мотивировать и давать всем заинтересованным сторонам возможность видеть, как их усилия способствуют достижению общей большой цели. Видение формируется для того, чтобы ГНС держала фокус на общем благе службы и заинтересованных сторон (приложение № 5).

Миссия является очень сжатым изложением того, что делает налоговая администрация, за что она выступает и почему она существует. Миссия должна отражать предназначение, самую основную цель налоговой службы. Миссии налоговых администраций, как правило, сосредоточены на сборе, качественном обслуживании и правоприменении. Правильно сформулированная миссия обеспечивает руководство приоритетами, что способствует выработке необходимых целей и стратегий на разных организационных уровнях (приложение № 6).

Основные элементы миссии:

1. Услуги, предоставляемые ГНС;
2. Целевая аудитория: группа потенциальных и/или существующих сторон;
3. Управленческие функции;
4. Преимущества;
5. Направления деятельности.

Миссия должна быть направлена на долгосрочный период. Миссия может содержать в себе общую проблему или глобальную цель, которую ГНС хочет решить и достичь. Однако, в миссии не вдаются в подробности, но очень широко дают понять, что ГНС может решить проблемы или достичь этих целей.

Наводящие вопросы для определения миссии:

1. Какую проблему стремится решить ГНС?
2. Как ГНС стремится решить проблему?
3. Ориентирована ли миссия на результат?

Формулировка видения и миссии осуществляется в краткой форме. В ходе составления видения и миссии ГНС стоит изучить различную информацию:

1. Решения Кабинета Министров Кыргызской Республики, которые могут повлиять на налоговое администрирование и сменить направление приоритетов;
2. Национальные стратегическими документы и программы Кабинета Министров Кыргызской Республики;
3. Стратегические и программные документы развития регионов;
4. Среднесрочный прогноз бюджета на предстоящие три-пять лет;
5. Отчеты по Целям устойчивого развития (ЦУР);
6. Концепция в сфере укрепления единства народа и межэтнических отношений в Кыргызской Республике;
7. Информационными и методологическими материалами по стратегическому планированию;
8. Запросы и потребности территориальных подразделений;
9. Документы по анализу внутренней среды;
10. Документы по анализу внешней среды;
11. Мнения всех заинтересованных сторон, в том числе внешних экспертов и организаций;
12. Международные стратегические документы.

2. Анализ и оценка текущей ситуации

Анализ и оценка текущей ситуации – это четкий взгляд на текущее положение работы ГНС, где описываются общая характеристика деятельности службы, ее основные проблемы и актуальные результаты работы. Это процесс оценки внутренних и внешних условий, влияющих на налоговую службу, который проводится до разработки новых инициатив и мероприятий.

На данном этапе исследуются факторы, влияющие на текущее положение ГНС и выявляются:

- Тенденции во внутренней и внешней среде;
- Круг возможностей и потенциальных рисков услуг и продуктов ГНС;
- Проблемы, на которые будут направлены решения.

Анализ текущей ситуации может быть выполнен различными способами, одним из популярных является анализ по методу SWOT:

1. S – сильные стороны (strengths)

Описываются положительные преимущества, материальные и нематериальные, присущие ГНС.

2. W- слабые стороны (weaknesses)

Описываются области для улучшения, которые мешают ГНС работать на оптимальном уровне.

3. O – возможности (opportunities)

Описываются внешние привлекательные факторы, предоставляющие причины, по которым ГНС сможет работать на оптимальном уровне.

4. T – риски (threats)

Описываются внешние факторы, не зависящие от работы ГНС, которые могут ставить под угрозу стратегию и эффективность деятельности ГНС.

Правила при выполнении SWOT анализа:

1. Анализ можно провести как охватывая полностью весь функционал работы налоговой службы, так и по отделу, продукту и услуге чтобы получить более объективные и точные результаты;

2. Сильные и слабые стороны демонстрируют внутреннее состояние ГНС, в то время как возможности и потенциальные риски описывают внешние факторы, воздействующие на работу ГНС. Не рекомендуется путать сильные стороны с возможностями, а слабые с рисками, иначе это приведет к некорректности анализа;

3. Факторы, которые будут относиться к четырем компонентам SWOT анализа должны быть точными и реалистичными. Сильные и слабые стороны определяются с точки зрения заинтересованных сторон, а не на внутреннем восприятии ГНС. Рекомендуется проводить интервью или опросы среди заинтересованных сторон, чтобы удостовериться в правильности предположений;

4. Все выявленные факторы должны быть объективными и основанными на фактах и результатах исследований;

5. Необходимо использовать точные и недвусмысленные формулировки. Конкретные и однозначные формулировки факторов приведут к эффективному результату анализа.

Матрица SWOT-анализа прилагается (приложении № 7).

3. Обзор международного опыта

Обзор международного опыта отражается анализ позитивного опыта мировой практики по решению аналогичных вопросов, предлагаемый к применению в отношении ГНС. Во время подготовительного этапа стратегического планирования при изучении опыта зарубежных стран в разработке долгосрочных стратегий необходимо проводить анализ практики недавно ими завершенных долгосрочных стратегий.

Выбор стран для анализа опыта осуществляется с учетом следующих критериев:

1. По позицию страны на международных рейтингах и индексах в сфере налогового администрирования;
2. Прозрачность системы налогового администрирования;
3. Приемлемость политики страны для реализации в Кыргызской Республике.

4. Проблемы ГНС по итогам проведенного анализа и изучения международного опыта

В данном разделе в результате проведения анализа текущей оценки происходит формулировка основных проблем, причины их возникновения и действия, которые ГНС в дальнейшем должен предпринять для их разрешения на предстоящий период стратегии развития. Проблемы должны быть:

1. Актуальными, значимыми и соответствующими настоящей деятельности ГНС;
2. Реалистичными, основанными на фактах и результатах исследований;
3. Точными и однозначными для понимания всеми заинтересованными сторонами;
4. Специфичными и отличительными, т. е. проблемы не должны дублироваться в разных формулировках;
5. Располагаться в документе иерархически и иметь между собой причинно-следственную связь.

5. Разработка целей по итогам проведенного анализа и изучения международного опыта

Для решения выявленных проблем и исходя из миссии ГНС в данном разделе устанавливаются цели для стратегии развития. В документе стратегии развития целью является желаемое будущее положение деятельности ГНС, которую она намеревается достичь к концу периода стратегии развития. Соответствующие стратегические цели должны опираться на метод целеполагания SMART и должны:

1. Быть четко сформулирована для конкретного результата, отдельной темы или области проблемы;
2. Быть измеримыми, содержать измеримый компонент;
3. Влечь за собой значительные изменения;
4. Определять результаты;
5. Охватывать заявленное видение, миссию и проблемы и демонстрировать согласованность между собой;

6. Быть обеспечены финансовыми, материально-техническими и трудовыми ресурсами;

7. Составляться с учетом внутренних и внешних рисков.

Более детальное представление метода SMART описывается в приложениях № 8 и № 9.

6. Определение приоритетных направлений и задач

После определения целей развития и для решения выявленных проблем на данном разделе устанавливаются приоритетные направления и задачи на установленный период реализации стратегии развития. Раздел состоит из приоритетных направлений, в котором дается описание и её связь с основными группами задач. Групп задач на одно направление может быть несколько, и они разбиваются на конкретные подзадачи для выполнения одной общей.

Данный раздел также должен включить подходы и направления территориального развития.

7. Реализация стратегии и возможные риски

В данном разделе описываются процесс достижения целей и задач согласно плану мероприятий и другие детали Стратегии. Необходимо подчеркнуть приблизительную сумму затрат на реализацию и определить источники финансирования. Кроме того, необходимо выявить возможные риски, с которыми предстоит столкнуться исходя из результатов проведенного SWOT-анализа.

При реализации стратегии особое внимание уделяется выявлению и анализу рисков, а также принятию всех необходимых мер по управлению рисками. Риски, как и значительная часть информации, собранная в процессе разработки стратегических документов, изменяются по мере их реализации и постоянно отслеживаются.

В ходе реализации стратегических документов имеется вероятность возникновения новых рисков.

При реализации стратегических документов ГНС и подведомственные организации в пределах своих полномочий проводят:

1) анализ рисков – отслеживают возможные риски, которые повлияют на ход реализации стратегических документов и воспрепятствуют достижению запланированных целей, целевых индикаторов и показателей результатов;

2) управление рисками – осуществляют необходимые мероприятия (в том числе ранее запланированные) в случае усиления вероятности или наступления

риска недостижения запланированных целей, целевых индикаторов и показателей результатов.

Основная цель процесса управления рисками при принятии управленческих решений – увеличение вероятности успешного достижения целей, задач, целевых индикаторов и показателей результатов, в целом реализации стратегических документов через снижение степени воздействия рисков до приемлемого уровня. Процесс управления рисками связан с принятием необходимых и своевременных решений.

Анализ и управление рисками выполняются на протяжении всего планового периода реализации стратегических документов.

Управление рисками является реальным процессом и содержит действия, которые предпримет ГНС.

8. Индикаторы оценки реализации Стратегии развития

В данном разделе должны быть продемонстрированы методы оценки и мониторинга достижения поставленных целей. Индикаторы должны:

1. Быть установлены за каждый год, отведенный на период реализации Стратегии развития для возможности сравнения в динамике;
2. Быть конкретными, специфичными и реалистичными;
3. Быть достижимыми, измеримым и иметь числовой показатель;
4. Влечь за собой значительные изменения в результате их достижения.

9. Ожидаемые результаты

Данный раздел показывает направления, установленные в разделе «Определение приоритетных направлений и задач», и изменения, которые ожидаются в результате их исполнения в предстоящем периоде стратегии развития. Ожидаемые результаты формируются в качественном и/или количественном выражении.

Структура стратегии должна включать, но не ограничиваться направлениями, указанные в приложение № 10.

ЧАСТЬ IV

Глава 11. Правила осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии

66. В целях контроля реализации стратегии ГНС проводится мониторинг реализации стратегии.

67. Реализация стратегии осуществляется в соответствии с планом реализации стратегии, который разрабатывается ГНС.

68. План реализации стратегии разрабатывается на период ее реализации и содержит перечень наиболее важных мероприятий и контрольных событий с указанием сроков их исполнения и ответственных исполнителей.

69. Мониторинг реализации стратегии осуществляется на основе оценки исполнения мероприятий плана реализации стратегии и комплексной оценки достижения значений показателей развития налоговой службы, предусмотренных стратегией.

Предметом мониторинга являются затраты и ресурсы на осуществление той или иной деятельности, мероприятий, прямых и конечных результатов, а также качественные результаты этой деятельности.

Основным результатом мониторинга документов стратегического планирования является обеспечение полного и своевременного достижения целей, целевых индикаторов, задач и показателей результатов.

Источниками информации для проведения мониторинга стратегических документов являются:

- 1) официальная статистическая информация уполномоченного органа в области деятельности налоговой службы и государственной статистики;
- 2) международные рейтинги, результаты ЦУР;
- 3) итоги мониторинга документов стратегического планирования нижестоящего уровня;
- 4) отчеты об исполнении доходной части бюджета;
- 5) расчеты и заключения независимых экспертов;
- 6) другие источники.

70. В ходе мониторинга реализации стратегии также осуществляется:

- а) сбор и систематизация информации о корректировке документов;
- б) оценка данных о динамике налоговых сборов, предусмотренных стратегией;
- в) использование ресурсов;
- г) выполнение запланированной деятельности;
- д) достижение запланированных целевых индикаторов и показателей результатов.

70. В целях проведения мониторинга реализации стратегии ГНС:

- а) разрабатывает и утверждает форму отчета о реализации стратегии и доводит ее до ответственных исполнителей мероприятий (контрольных событий) плана реализации стратегии;
- б) организует сбор и обобщение информации о выполнении основных мероприятий (контрольных событий), предусмотренных планом реализации стратегии, и других данных, включая данные государственной статистики, необходимых для осуществления мониторинга реализации стратегии;

71. Ответственные исполнители мероприятий (контрольных событий) плана реализации стратегии в пределах своей компетенции до (дата), следующего за отчетным, направляют в ответственное управление центрального аппарата ГНС отчет о выполнении плана реализации стратегии по форме, утверждаемой ГНС, а также другую информацию, необходимую для мониторинга реализации стратегии (приложение № 12).

72. Ответственное управление ГНС, отвечающее за мониторинг и контроль реализации стратегии, в срок до (дата) года, следующего за отчетным, на основании полученных отчетов и другой информации совместно с участниками реализации стратегии готовит доклад о результатах реализации стратегии и направляет его в вышестоящие органы¹, с последующим освещением в СМИ и социальных сетях, с целью повышения осведомленности всех заинтересованных сторон.²

73. Доклад о результатах реализации стратегии содержит оценку выполнения основных мероприятий плана реализации стратегии, комплексную оценку достижения значений показателей развития ГНС за отчетный период, результаты анализа хода реализации проектов, осуществляемых в рамках Стратегии, и результаты анализа данных о динамике налоговых сборов, а также предложения о дальнейшей реализации стратегии, в том числе в случае необходимости корректировки стратегии и (или) внесения изменений в план реализации стратегии.

74. Для осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии используется информационная система ГНС. Стоит рассмотреть внедрение инструментов ВІ аналитики в целях обеспечения улучшения деятельности и решения проблем с хранением, шагууправлением, размещением, проверкой и совместным использованием данных.

1) Enterprise Resource Planning (ERP) - программные обеспечения для управления бизнес-процессами, которые объединяют финансы, операции, отчетность и кадры. Основной целью внедрения ERP являются ускорение и оптимизация процессов, и снижение воздействия человеческого фактора. Данные могут быть проанализированы и преобразованы в отчеты.

При разработке, реализации и мониторинга стратегии ГНС, необходимо рассмотреть, но не ограничиваться, следующими инструментами ERP:

- SAP ERP;
- Oracle ERP System;
- Microsoft ERP System;

¹ Командой консультантов рекомендуется направление документа в Кабинет Министров Кыргызской Республики для предоставления информации о реализации целей и задач ГНС.

² Командой консультантов также рекомендуется проведение круглых столов для публичного обсуждения и повышения осведомленности заинтересованных сторон.

- 1С: ERP.

2) Power BI — это ключевой инструмент для работы с бизнес-данными, извлечения их из широкого спектра разрозненных источников и обеспечения принятия более взвешенных решений на основе данных, будь то использование интерактивных BI дэшбордов для консолидации ключевых показателей или расширенных настраиваемых отчетов. Отчеты в Power BI содействуют в разработке отчетов мониторинга, контроля реализации стратегии и наблюдением за ключевыми показателями стратегии.

При разработке, реализации и мониторинга стратегии развития ГНС, необходимо рассмотреть, но не ограничиваться, следующими инструментами BI аналитики:

- Power BI;
- Tableau;
- Qlik Sense.

ЧАСТЬ V

Глава 12. Индикаторы оценки реализации стратегии

75. С целью определения эффективности реализации стратегии, в ходе разработки Плана мероприятий необходимо утвердить и/или разработать качественные и/или количественные индикаторы, при помощи которых будет производиться измерение достижения стратегических целей.

76. Должна быть разработана система индикаторов, согласованная по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий с указанием ожидаемых результатов, обеспечивающих достижение поставленных целей (приложение № 13).

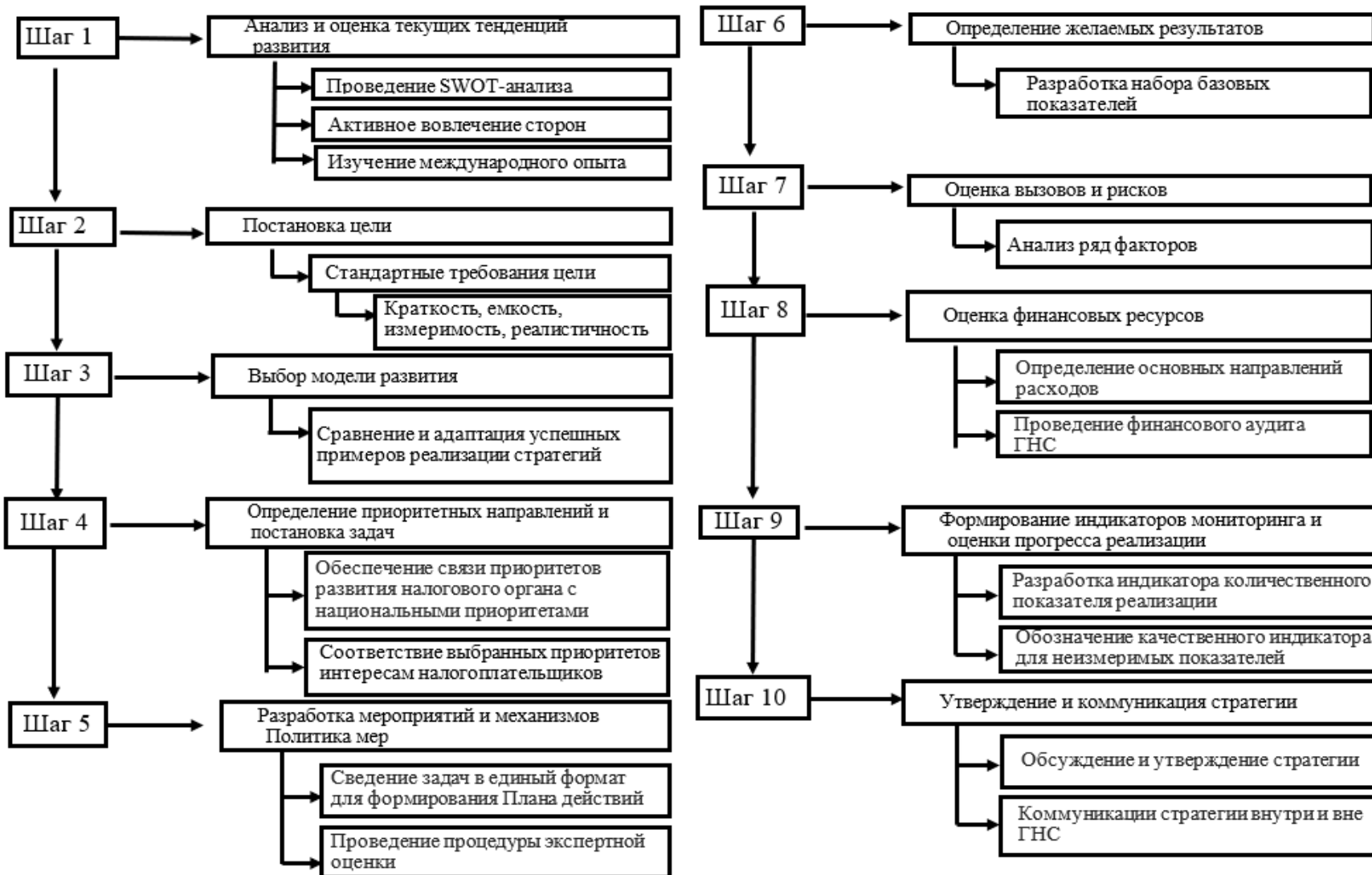
Внутриведомственное планирование: цели и задачи



Структура и элементы стратегического планирования государственного органа



Этапы разработки стратегии



**План мероприятий
по реализации стратегии**

п/п	Задачи	Меры/Действия	Срок реализации	Ожидаемые результаты (продукт)	Ответственные исполнители
Глава 1. ...					

Примеры видений иностранных налоговых служб

Грузия	Предоставляя клиентоориентированные услуги и используя современные подходы к управлению комплаенс-риском, мы создаем максимально благоприятную среду для повышения добровольного соблюдения налоговых правил.
Австралия	Ведущая налоговая администрация, известная современным обслуживанием, опытом и честностью.
Япония	Администрация, которая гибко справляется с изменениями в экономическом обществе, повышает уровень удобства для налогоплательщиков, делает налогообложение и сбор более эффективным, а также проводит строгие и надлежащие проверки и решения в отношении просроченных налогов, сотрудничая с широким кругом соответствующих лиц.

Примеры миссий иностранных налоговых служб

Грузия	Обеспечение выполнения налоговых обязательств, предусмотренных налоговым и таможенным законодательством, путем поощрения добровольного соблюдения налоговых правил и принятия ответственных мер по устранению нарушений.
США	Предоставлять налогоплательщикам США высококачественные услуги, помогая им понять и выполнять свои налоговые обязательства, а также обеспечивать добросовестное и справедливое соблюдение закона.
Канада	Управлять налогами, льготами и связанными с ними программами и обеспечивать их соблюдение от имени правительств по всей стране, способствуя тем самым постоянному экономическому и социальному благополучию канадцев.

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Каковы сильные стороны организации? 2. ..	1. Каковы слабые стороны организации? 2. ..
Возможности	Риски
1. Какие возможности есть у организации сейчас и в будущем? 2. ..	1. Каковы текущие угрозы для организации или возможные будущие угрозы? 2. ..

Формирование целей по методу «SMART»

Метод SMART используется для помощи в постановке целей и включает в себя:	
S конкретность (specific)	– Цели должны быть ясными и однозначными, иначе их реализация может просто не произойти, так как сотрудники могут не осознать в полной мере важность тех или иных задач. Наводящие вопросы для разработки цели: <ul style="list-style-type: none"> – Какая цель должна быть достигнута? – Каковы причины и преимущества достижения этой цели? – Кто будет участвовать в достижении этой цели? (заинтересованные стороны) – В каком направлении (департаменте и т.д.) будет достигаться эта цель?
M измеримость (measurable)	– Цели должны быть измеримыми. Должны быть разработаны KPI для каждой отдельной цели. Данные KPI чаще всего состоит из числового определения (количество, процент и т. д.). Числовое значение помогает наметить направление того, действительно ли ГНС направляется к своей цели или нет. Это так же должно относиться к планам мероприятий, указанных в стратегиях. Ключевые показатели оценки эффективности должны использоваться для измерения эффективности результатов в соответствии с поставленным планом мероприятий. Наводящие вопросы для разработки цели: <ul style="list-style-type: none"> – Как можно узнать, что цель достигнута? – Какие числовые показатели будут использованы для измерения прогресса и успеха цели?
A достижимость (attainable)	– Нереалистичные цели могут озадачивать, мешать скорости их достижения и требовать дополнительных усилий, которые не нужны в настоящем времени. Цели должны охватывать потенциал возможностей и ресурсов. Наводящие вопросы для разработки цели: <ul style="list-style-type: none"> – Достаточно ли финансовых возможностей имеется для достижения цели? – Имеются ли сотрудники с достаточными компетенциями и навыками для достижения цели? – Достаточно ли времени отведено для достижения цели? – Какие ресурсы необходимы для достижения цели?
R – важность (relevant)	Насколько цели являются актуальными в отношении работы налоговой службы, согласованы ли они с основными стратегическими целями и миссией ГНС и не противоречат ли другим задачам. Наводящие вопросы для разработки цели: <ul style="list-style-type: none"> – Почему эта цель важна? – Будет ли эта цель стоить затраченных усилий, ресурсов и времени? – Какие изменения будут сопровождаться после достижения цели? – Как эта цель связана со стратегическими целями налоговой службы?

T – сроки (timebound)	Цели должны быть ограничены во времени для их завершения. Дата начала и конечная дата, как четко определенный график, предоставляют точность по срокам и курс того, насколько цель приближается к осуществлению. Наводящие вопросы для разработки цели: <ul style="list-style-type: none"> - Когда планируется достижение цели? - Какой крайний срок для выполнения мероприятий по реализации цели?
------------------------------	---

Приложение 9

Цели по методу SMART на примере налоговой службы Грузии

Цель	S	M	A	R	T
Сумма налогового разрыва не превышает 20% от ожидаемых доходов.	✓	✓	✓	✓	Конкретные сроки могут быть обозначены
Задолженности уменьшаться на 50% .	✓	✓	✓	✓	Конкретные сроки могут быть обозначены
Более 65% действующих и потенциальных налогоплательщиков осведомлены о налоговых и таможенных обязательствах	✓	✓	✓	✓	Конкретные сроки могут быть обозначены
Соотношение мобилизованных доходов к запланированной сумме составляет 95%	✓	✓	✓	✓	Конкретные сроки могут быть обозначены
Удовлетворенность услугами, предоставляемыми налоговой службой, составляет 90% и выше	✓	✓	✓	✓	Конкретные сроки могут быть обозначены
Сумма просроченной задолженности не превышает 20% от общего дохода	✓	✓	✓	✓	Конкретные сроки могут быть обозначены

Глава №	Содержание стратегии
1.	Введение
2.	Анализ и оценка текущей ситуации
3.	Обзор международного опыта
4.	Проблемы и развития ГНС по итогам проведенного анализа и изучения международного опыта
5.	Разработка целей по итогам проведенного анализа и изучения международного опыта
6.	Определение приоритетных направлений и задач
7.	Реализация стратегии и возможные риски
8.	Индикаторы оценки реализации Стратегии развития
9.	Ожидаемые результаты

Ресурсы ГНС для реализации стратегии

Ресурсы	Единица измерения	Отчетный период	План текущего периода	Плановый период		
				1-й год	2-й год	3-й год
1	2	3	4	5	6	7
Финансовые						
Человеческие						

**Отчет по реализации Плана мероприятий
по реализации стратегии**

п/п	Задачи	Меры/Действия	Срок реализации	Ответственные исполнители	Исполнение
Глава 1. ...					

Достижение целей и целевых индикаторов

Наименование целевого индикатора	Единица измерения	Отчетный период		Примечание (информация исполнении/неисполнении)
		План	Факт	
1	2	3	4	5
Стратегическое направление 1.				
Цель 1.1.				
Целевой индикатор 1				
Целевой индикатор 2				
Стратегическое направление n.				
...				

2. Аналитическая записка

Первый руководитель государственного органа	подпись, фамилия, имя, отчество (при его наличии)
---	---

Примечание: Отчет о реализации плана развития государственного органа заполняется в следующем порядке:

1. "Достижение целей и целевых индикаторов":

1) в строках "Стратегическое направление" указываются стратегические направления государственного органа, определенные в его плане развития;

2) в строках "Цель" указываются цели государственного органа, определенные в его плане развития;

3) в первой графе приводится наименование целевого индикатора с утвержденного плана развития государственного органа в разрезе целей и стратегических направлений ГНС в разбивке на макроиндикаторы и индикаторы;

4) в третьей графе указываются единицы измерения целевых индикаторов;

5) в четвертой графе указываются плановые значения целевых индикаторов за отчетный период;

6) в пятой графе указываются фактические значения целевых индикаторов за отчетный период;

7) в шестой графе приводится информация об исполнении или неисполнении целевых индикаторов.

2. Отчет о реализации содержит аналитическую записку. Аналитическая записка отчета о реализации содержит:

информацию о степени решения проблем и достижении целей, влияния реализации документа на социально-экономическое развитие страны;

информацию об уровне удовлетворенности налогоплательщиков, в том числе уровне фактического объема предоставленных государственных услуг от запланированных;

сведения о проведенных контрольных мероприятиях, аудите и экспертно-аналитических мероприятиях;

выводы и предложения, в том числе предложения по корректировке документа, объемам финансирования, об изменении действующего законодательства.

Приложение 14

**Перечень
дополнительных вопросов для рассмотрения при разработке стратегических
документов**

1. Что ожидается получить от реализации стратегии?

2. В чем на данный момент действительно нуждается система налогового администрирования?

3. Насколько новая стратегия может быть финансово обеспечена и кто будет спонсором?

4. Если будет разработана новая стратегия, сможет ли ГНС эффективно ее использовать? Кто еще должен быть задействован для реализации стратегии?

5. Связаны ли стратегические планы с операционными планами?

6. На каком уровне на данный момент находится уровень цифровизации ГНС, какой функционал он покрывает и что еще необходимо доработать?
7. Вовлечены ли все сотрудники ГНС?
8. Вовлечены ли все внешние заинтересованные стороны?
9. Учитывает ли стратегия риски для ГНС?
10. Достаточно ли ресурсов для реализации стратегии?
11. Как ГНС планирует донести основные цели стратегии населению?

Список использованных материалов

№	Наименование документа	Описание документа	Источник
Нормативно-правовые акты и внутренние документы Государственной налоговой службы при Министерстве финансов Кыргызской Республики			
1	РЕГЛАМЕНТ Администрации Президента Кыргызской Республики	Настоящий предусматривает основные требования к порядку подготовки и внесения проектов актов Президента Кыргызской Республики (далее - Президент), решений Председателя Кабинета Министров Кыргызской Республики - Руководителя Администрации Президента Кыргызской Республики (далее - Председатель Кабинета Министров), подготовке проектов актов Кабинета Министров Кыргызской Республики (далее - Кабинет Министров) для внесения на заседание Кабинета Министров, рассмотрению документов, поступающих в Администрацию Президента Кыргызской Республики.	http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/218711
2	ИНСТРУКЦИЯ по разработке проектов подзаконных актов Кыргызской Республики	Настоящая Инструкция по разработке проектов подзаконных актов Кыргызской Республики является практическим руководством для лиц, осуществляющих разработку проектов подзаконных актов. Настоящая Инструкция определяет требования к разработке проектов подзаконных актов Кыргызской Республики и их оформлению. Целью настоящей Инструкции является обеспечение качества подзаконных актов путем соблюдения единообразия в оформлении проектов подзаконных актов и использовании правил разработки, изменения и прекращения норм права.	http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/100059
3	РЕГЛАМЕНТ	Настоящий Регламент в соответствии с Конституцией	https://www.gov.kg/ru/p/reglament

	Кабинета Министров Кыргызской Республики	Кыргызской Республики, конституционным Законом Кыргызской Республики "О Кабинете Министров Кыргызской Республики", иными законами Кыргызской Республики, указами Президента Кыргызской Республики устанавливает правила организации деятельности Кабинета Министров Кыргызской Республики по реализации его полномочий.	
4	Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 25 октября 2021 года № 93. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 26 октября 2021 года № 24908 «Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан»	Система государственного планирования в Республике Казахстан – комплекс взаимосвязанных элементов, состоящий из принципов, документов, процессов и участников государственного планирования, обеспечивающий развитие страны на долгосрочный (свыше 5 лет), среднесрочный (от года до 5 лет включительно) периоды. Государственное планирование охватывает деятельность органов государственной власти и иных участников процесса развития страны, направленную на повышение уровня социально-экономического развития Казахстана, рост благосостояния граждан и укрепление безопасности страны.	https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790
5	Об утверждении Методики разработки, мониторинга, реализации, оценки и контроля Национального плана развития Республики	Настоящая Методика разработки, мониторинга, реализации, оценки и контроля Национального плана развития Республики Казахстан, Плана территориального развития страны, концепций, планов развития государственных органов, планов развития области, города республиканского значения, столицы разработана в соответствии с Положением о Министерстве национальной экономики Республики Казахстан,	https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100024908

	Казахстан, Плана территориального развития страны, концепций, планов развития государственных органов, планов развития области, города республиканского значения, столицы	утвержденного постановлением Правительства Республики Казахстан от 24 сентября 2014 года № 1011, и раскрывает подходы по разработке, реализации, проведению мониторинга, оценки и контроля Национального плана развития Республики Казахстан, Плана территориального развития страны, концепции развития отрасли/сферы, планов развития государственных органов, планов развития области, города республиканского значения, столицы.	
6	Структура Центрального аппарата ГНС при Министерстве финансов Кыргызской Республики	Структура ГНС (таблица)	str sti 22.pdf
7	Стратегия развития ГНС при ПКР на 2019-2021 годы	Стратегия развития Государственной налоговой службы является документом, определяющим видение, миссию, стратегические цели развития Государственной налоговой службы на 2019-2021 годы, основные задачи по их достижению, а также меры и механизмы реализации поставленных задач.	strateg19-21.pdf (sti.gov.kg)
8	План мероприятий по исполнению Плана мероприятий по реализации Стратегии развития Государственной налоговой службы при Правительстве	План мероприятий по исполнению Плана мероприятий по реализации Стратегии развития Государственной налоговой службы при Правительстве Кыргызской Республики на 2019-2021 годы.	planstrateg19-21.pdf (sti.gov.kg)

	Кыргызской Республики на 2019-2021 годы		
9	Стратегия развития ГНС при ПКР на 2015-2017 годы	Стратегия развития Государственной налоговой службы является документом, определяющим видение, миссию, стратегические цели развития Государственной налоговой службы на 2015-2017 годы, основные задачи по их достижению, а также меры и механизмы реализации поставленных задач.	Стратегия развития ГНС при ПКР (sti.gov.kg)
10	Стратегия развития налоговой службы на 2012-2014 годы	Стратегия развития Государственной налоговой службы является документом, определяющим видение, миссию, стратегические цели развития Государственной налоговой службы на 2012-2014 годы, основные задачи по их достижению, а также меры и механизмы реализации поставленных задач.	Миссия ГНС (sti.gov.kg)
11	Методология стратегического планирования	Настоящая Методология по стратегическому планированию устойчивого развития устанавливает порядок разработки государственных стратегических документов, Методология используется при разработке государственных стратегических документов, документов регионального планирования и направлена на унификацию, систематизацию и связность стратегических документов.	Утверждено приказом Министерства экономики от 30 августа 2018 года №01 Методология по стратегическому планированию устойчивого развития (minjust.gov.kg)
12	Проект Закона Республики Узбекистан «О стратегическом	Целью настоящего Закона является регулирование отношений между органами государственной власти и управления, а также другими организациями и физическими лицами в процессе стратегического	Проект Закона Республики Узбекистан "О стратегическом планировании" Министерство экономического развития и сокращения бедности Республики

	планировании»	планирования в Республике Узбекистан. Основными задачами настоящего Закона являются: регулирование и координация деятельности органов государственной власти и управления, их взаимодействие с другими организациями и физическими лицами в процессе стратегического планирования;	Узбекистан (mineconomy.uz)
13	Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "О стратегическом планировании в Российской Федерации"	Настоящий Федеральный закон устанавливает правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, координации государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования. Стратегическое планирование в Российской Федерации осуществляется на федеральном уровне, уровне субъектов Российской Федерации и уровне муниципальных образований.	Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция) \ КонсультантПлюс (consultant.ru)
14	Налоговый Кодекс Кыргызской Республики	Новый Налоговый кодекс Кыргызской Республики регулирует отношения: 1) по установлению, введению в действие и взиманию налогов в Кыргызской Республике; 2) возникающие в процессе осуществления налогового контроля; 3) по исчислению и уплате суммы налогов, подлежащих уплате в бюджет; 4) по взысканию суммы налоговой задолженности; 5) по привлечению к ответственности за нарушение	Налоговый кодекс Кыргызской Республики от 18 января 2022 года № 3 (minjust.gov.kg)

		<p>требований настоящего Кодекса;</p> <p>6) по обжалованию решений органов налоговой службы, действий и/или бездействия их сотрудников.</p> <p>7) по оценке эффективности налоговых льгот.</p>	
15	Закон Кыргызской Республики от 27 октября 2021 года № 125 «О государственной гражданской службе и муниципальной службе»	Данный Закон определяет порядок поступления на государственную гражданскую службу и муниципальную службу; назначения на вакантную должность; ротации; проведения служебного расследования; ограничения, связанные с государственной гражданской службой и муниципальной службой; права, обязанности и ответственности; гарантии социальной защиты служащих; прекращения службы.	Закон КР от 27 октября 2021 года № 125 "О государственной гражданской службе и муниципальной службе" (minjust.gov.kg)
16	Закон Кыргызской Республики от 30 мая 2016 года № 75 «О государственной гражданской службе и муниципальной службе»	Данный Закон определяет порядок поступления на государственную гражданскую службу и муниципальную службу; назначения на вакантную должность; ротации; проведения служебного расследования; ограничения, связанные с государственной гражданской службой и муниципальной службой; права, обязанности и ответственности; гарантии социальной защиты служащих; прекращения службы.	Закон КР от 30 мая 2016 года № 75 "О государственной гражданской службе и муниципальной службе" (minjust.gov.kg)
17	Национальная стратегия развития Кыргызской Республики (2018-2040)	Стратегия развития по основным направлениям развития государства	15421950795bec078718fff.pdf (mineconom.gov.kg)
18	Национальная программа развития Кыргызской Республики до 2026 года	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ ситуации в стране - Антикризисные меры - Реформа управления - Формирование среды для развития - Экономические приоритеты развития - Социальное развитие 	Национальная программа развития Кыргызской Республики до 2026 года (e-cis.info)

		<ul style="list-style-type: none"> - Внешняя политика и национальная безопасность - Особые приоритеты развития - Механизмы реализации программы. 	
19	Постановление правительства Кыргызской Республики «Об утверждении стратегии развития управления государственными финансами в КР на 2017-2025 г.»	Стратегии развития УГФ в Кыргызской Республике на 2017-2025 годы	<u>strat_gos_fin.docx (live.com)</u>
20	Стратегическое планирование инфраструктуры для устойчивого развития в Кыргызской Республике	Стратегическое планирование инфраструктуры для устойчивого развития в Кыргызской Республике (ОЭСР)	<u>Развитие устойчивой инфраструктуры для перехода к низкоуглеродной экономике стран Центральной Азии и Кавказа: Отображение ситуации с потенциально высокоэффективными инфраструктурными проектами и оценка потребностей (oecd.org)</u>
21	Об оценке деятельности государственных органов исполнительной власти Кыргызской Республики, мэрий городов Бишкек, Ош и их руководителей, полномочных представителей Правительства Кыргызской	Оценка эффективности деятельности государственных органов (ПП)	<u>Осуществление оценки деятельности государственных органов исполнительной власти Кабинет Министров Кыргызской Республики (www.gov.kg)</u>

	Республики в областях, органах местного самоуправления		
22	Постановление Кабинета Министров Кыргызской Республики от 15 ноября 2021 года № 253 «О вопросах Министерства финансов Кыргызской Республики»	Данное постановление определяет структуру Министерства финансов Кыргызской Республики	Постановление Кабинета Министров КР от 15 ноября 2021 года № 253 "О вопросах Министерства финансов Кыргызской Республики" (minjust.gov.kg)
23	РЕГЛАМЕНТ работы Государственной налоговой службы при Министерстве финансов Кыргызской Республики, Приложение к приказу ГНС при МФКР от 29 декабря 2021г. № 450	Данный регламент определяет работу ГНС	РЕГЛАМЕНТ (sti.gov.kg)
Отчеты, анализы и другие документы международных финансовых институтов			
24	Подробные инструкции по совершенствованию	Стратегическое планирование — важный инструмент управления, который используется для управления распределением ресурсов. Существует ряд методологий,	Detailed Guidelines for Improved Tax Administration in Latin America and the Caribbean. Chapter 15. Strategic Planning

	налогового администрирования в Латинской Америке. Стратегическое планирование.	которые можно использовать при разработке стратегического плана. В отношении налогового администрирования не существует единого стандартного подхода и шаблона к стратегическому планированию. Налоговые органы работают в различных условиях, сталкиваются с различными проблемами и препятствиями, имеют разные представления о своем будущем состоянии и работают с различными организациями. Настоящий документ описывает концепции стратегического плана, некоторые принципы, вопросы и темы к разработке стратегического плана.	usaid.gov
25	Корпоративный отчет Создание надежной современной системы налогового администрирования	В этом документе изложено видение будущего налогового администрирования в Соединенном Королевстве, призванное повысить его устойчивость, эффективность и поддержку налогоплательщиков. Долгосрочная стратегия целенаправленная на совершенствования системы налогового администрирования.	Building a trusted, modern tax administration system - GOV.UK (www.gov.uk)
26	Как инновации расширяют возможности налоговых органов. Правительства используют технологии и сотрудничают по-новому, чтобы добиться беспрецедентного понимания своих налогоплательщиков.	Инновационные подходы для расширения возможностей налоговых органов. Правительства используют технологии и сотрудничают по-новому, чтобы добиться беспрецедентного понимания своих налогоплательщиков.	How innovation deepens insights for tax authorities EY - Global
27	ОЭСР – Форум	ОЭСР, Руководство по разработке, имплементации и	Forum on Tax Administration supporting

	налогового администрирования	интерпретации стратегических подходов. Описывает примеры стран ОЭСР при формировании налоговой политики, стратегических целей и методов измерения их достижения, приведены показатели оценки эффективности налоговых органов стран ОЭСР.	SMEs to get Tax Right Series Strategic Planning
28	Отчет Всемирного банка – TADAT	Диагностический инструмент оценки налоговой администрации, предназначенный для объективного оценивания ключевых компонентов налоговой службы страны. Система сосредоточена на девяти ключевых областях результативности (POA – Performance Outcome Area), которые охватывают большую часть функций и процессов налогового администрирования в контексте передовой международной практики.	Field Guide prepared by the TADAT Secretariat
29	Отчет TADAT по Кыргызской Республике, 2016 год	Диагностический инструмент оценки налоговой администрации, предназначенный для объективного оценивания ключевых компонентов налоговой службы страны. Система сосредоточена на девяти ключевых областях результативности (POA – Performance Outcome Area), которые охватывают большую часть функций и процессов налогового администрирования в контексте передовой международной практики. Данный отчет предоставляет оценку налогового администрирования Кыргызской Республики.	Kyrgyz Final PAR 2017.pdf (tadat.org)
30	Отчет МВФ по разработке стратегий	Руководство, описывающее необходимость и методику разработки стратегического плана внедрения и использования информационных систем в администрировании налогового органа.	Use of Technology in Tax Administrations 1: Developing an Information Technology Strategic Plan (ITSP)
31	Руководство АБР по налоговому администрированию	Руководство охватывает современные проблемы налогового администрирования и предлагает методы их решения посредством применения информационных систем. Руководство разработано для оказания помощи, развивающейся странам в трансформации налоговой системы с помощью ИКТ – систем, включая диагностику,	Tool kit for tax administration management information system

		приоритизацию целевых услуг, методологию реализации стратегии, и также концепцию мониторинга.	
32	Рейтинг по версии - International Tax Competitiveness 2021 (ITCI)	Международный индекс налоговой конкурентоспособности (ITCI) предназначен для того, чтобы понять насколько налоговая система страны придерживается двух важных аспектов налоговой политики: конкурентоспособности и нейтральности.	2021 International Tax Competitiveness Index Tax Foundation
33	Отчет ЕУ «Как управление налоговыми данными можно использовать в целях создания ценности для всех?» (от 2022 года).	<p>Основные выводы данного отчета:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Налоговые органы знают, что цифровая трансформация необходима. Но его потенциал простирается далеко не только от тушения пожаров во время пандемии, но и до улучшения жизни граждан. - Налоговые администраторы могут получить большие преимущества, разрабатывая услуги, ориентированные на клиента, интегрируя цифровые технологии в программы модернизации и обмениваясь данными в режиме реального времени. - Выбор правильной операционной модели, систем, партнеров и показателей эффективности станет важным шагом на пути к успеху трансформации. 	How can harnessing tax data create value for all? EY - Global